

УДК 373.5:377.3 (477)

О.В. Замлинська

## ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РІВНЯ КЕРІВНИКІВ СІЛЬСЬКИХ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ ШКІЛ

**Постановка проблеми.** Успіх інноваційних реформ у першу чергу залежить від керівника, його творчого потенціалу, готовності до безперервної самоосвіти, здатності до гнучкого соціально-педагогічного мислення, гуманістичної спрямованості особистості. Саме тому в період реформування системи освіти гостро виникає потреба вдосконалення професійної педагогічної компетентності директора сільської загальноосвітньої школи.

**Аналіз останніх публікацій.** Дослідженню деяких аспектів проблеми підвищення професійної компетентності керівників закладів присвячено наукові праці відомих сучасних вітчизняних і зарубіжних учених (С. Батишев, В. Лазарев, Т. Афанасьєва, В. Маслов, Л. Калініна, Т. Браже, П. Щербань та ін.). Невирішені раніше частини проблеми. Нині керівники сільських загальноосвітніх закладів наражаються на певні труднощі в роботі: змінюються, розширюються їхні функції, ускладнюється їхня роль. Причину потрібно шукати у стані справ, коли школа як культурно-освітня центр села із закритої системи перетворюється в більш складну відкриту систему. Процес усвідомлення цих процесів і адаптації до них потребує терпіння і часу, а також підготовки професійного керівника, який є висококваліфікованим фахівцем і в галузі управління навчальним закладом, і в навчально-виховній роботі. Дане питання в наукових дослідженнях розкрито не в повному обсязі.

**Мета статті.** У статті здійснено спробу дослідити особливості підвищення професійного рівня керівників сільських загальноосвітніх шкіл.

Виклад основного матеріалу. Динамічні зміни вітчизняної системи освіти в останні десятиліття висувають на перший план проблеми саморозвитку особистості директора загальноосвітньої школи як керівника і педагога, розкриття його творчого й професійного потенціалу.

Нині близько третини вчителів мають низький рівень професійної компетентності, більше половини – середній, і лише 10-15% – високий. Останні і здатні до реалізації інноваційної освітньої політики.

Основними причинами кризи є:

- невідповідність між швидкими змінами суспільної свідомості, зміною цінностей і пріоритетів суспільного життя та тяжінням професійної свідомості педагогів (у своїй більшості) до настанов. З одного боку, ми можемо спостерігати достатньо динамічне становлення в суспільній свідомості таких понять, як планетарне мислення, ринок, соціальна і професійна успішність, індивідуалізація мислення і діяльності, адаптивність поведінки, діалог і прагнення до укладення конвенції тощо. Проте, з іншого боку, наріжним каменем педагогічної традиції продовжує залишатися пріоритет колективного над індивідуальним, прийняття ідей професійної конкуренції, авторитаризму, невизнання особистої відповідальності, що призводить до збереження верховенства репродуктивно-монологічних методів навчання і виховання, відторгнення учнями особистості педагога;
- ізоляція педагогічної громадськості від кращих зразків світового педагогічного досвіду, яка й досі триває. У крайньому разі педагоги обізнані з цим досвідом на

рівні теоретичних відомостей, що не дозволяє говорити про інтеграцію на практичному рівні та можливість реально використовувати світові досягнення;

- інерційність традиційної системи педагогічної освіти: зміни, що відбуваються в ній останнім часом, або мають характер “зміни вивісок”, або ж спрямовані на зміну змісту освіти за принципом відновлення навчальної інформації. Цей шлях традиційний і вже тому малопродуктивний. Нова навчальна інформація, Ураховуючи динамізм соціальних процесів, застаріває, як правило, на рівні розроблення навчальних програм.

Отже, професійна сфера сьогодні повинна працювати з іншими категоріями – компетенціями. У цьому розумінні професія дає відповідь на те, якою компетентністю повинна володіти людина або яка сфера її компетенції. Тому професійна сфера оперує компетенціями, а освіта – знаннями, уміннями, навичками. Коли ж педагогічний процес не охоплює своїх суб’єктів у продуктивній діяльності, то вони стають просто споживачами.

Починаючи з 90-х років XX століття, у педагогічній науці почали ефективно проводитися дослідження, пов’язані з осмисленням сутності перебудови в освіті: створення мережі нових типів навчальних закладів, впровадження ідей децентралізації і демократизації управління, інноваційних підходів у змісті і технологіях навчання, реалізація комп’ютерних систем в управлінні, перехід освіти до ринкових відносин, модернізації управлінських функцій керівника у зв’язку із соціально-економічними змінами тощо.

Саме в цей період почав розвиватись управлінсько-організаційний підхід до розуміння діяльності освітніх закладів, що відбилось у дослідженні таких проблем: розуміння школи як відкритої системи, розроблення концептуально-стратегічних і структурно-організаційних засад діяльності й розвитку школи, формування позитивного іміджу школи, реалізація командного принципу роботи.

Одним із механізмів попередження формалізму в діяльності директора загальноосвітньої сільської школи є підвищення його компетенції і фахової майстерності з одночасним формуванням загальної культури педагогічного колективу.

Проте складність функціонування сільських загальноосвітніх навчальних закладів посилюється наявними соціально-економічними умовами, в яких перебувають педагогічні працівники та керівники шкіл, що до певної міри знижує престиж педагогічної професії.

Зростання ролі і функцій освіти в суспільстві, зміна змісту та переходів до організації навчання й виховання в процесі реформування школи, модернізація розвитку освіти лише підвищують відповідальність директора сільської школи.

Управління школою постає як рухома система суб’єкт-об’єктних стосунків, що зумовлює специфічні труднощі в управлінні школою перехідного періоду, коли знаходять визнання принципово нові засади організації освіти [2, с.9].

Як у наукових, так і в публіцистичних вітчизняних дослідженнях часто використовуються поняття “майстерність викладача”, “професійно-педагогічна майстерність”, “педагогічний дар”, “педагогічний талант”, “кваліфікація викладача”, “професійна компетентність викладача”, “педагогічна (професійно-педагогічна) культура” та ін.

На думку Т. Корсакової, що дотримується конкретно-історичного підходу в цьому питанні, існує певна закономірність між використанням окремих понять для визначення професійної відповідності педагога й специфікою вимог, які конкретне суспільство висувало до нього на певному історичному етапі розвитку [9, с.11]. В основі розмежування понять лежать три фундаментальних відношення будь-якого педагогічного процесу, описані в роботах О. Бондаревської, О. Газмана, С. Кульневича, К. Роджерса:

- ставлення вчителя до змісту навчання;

- ставлення вчителя до учня;
- ставлення вчителя до самого себе.

Як вважає Т. Корсакова, у педагогічному понятійному апараті 20-х - початку 80-х років ХХ століття переважав вираз “професійна майстерність”, тому що суспільство мало потребу в педагогах з комунікативною свідомістю, здатних у найкоротший термін навчити широкі верстви населення, підготувавши фахівців для виконання культурно-виробничих завдань у нових економічних умовах [9, с.11].

Період з кінця 80-х та 90-ті роки характеризувався посиленою увагою до створення умов для вільного розвитку учня, що вимагало педагогів-професіоналів з гуманістичним, творчим потенціалом. Тому наука звернулася до дослідження проблем становлення “професійної культури вчителя”. Педагог, що здійснює свою діяльність уже в новому столітті, розглядається тепер як “суб’єкт культури з гуманістичним культуродоцільним мисленням” (О. Бондаревська), тому широке впровадження терміна “педагогічна культура” відображає підвищений інтерес до можливостей творчого саморозвитку такого викладача, проявів у нього рефлексії, позитивного ставлення до себе та спрямованості на постійне вдосконалення [9, с.11].

Ця позиція відображає об’єктивні процеси в історії нашої держави. Отже, поняття “професійна майстерність”, “професійна культура”, “педагогічна культура” учителів/викладачів продовжують активно використовуватися й вивчатися в сучасному педагогічному категоріальному апараті (О. Бондаревська, В. Гриньова, І. Ісаєв, А. Коломієць та ін.). Додаткові дослідження вищезазначених категорій, що були проведені останніми роками, підтверджують їхню життєвість й актуальність при всебічному розгляді такого складного феномена, як сучасний “педагог - професіонал”, тому що в кожному з цих досліджень робиться спроба розкрити певні сторони його особистості й прояву діяльності, сучасні погляди на соціокультурну місію викладача. Дослідження в галузі розвитку інформаційного типу суспільства визначають необхідність введення нових понять для відображення специфіки діяльності педагога в умовах, що змінилися (“професійно-педагогічна компетенція”, “методична компетентність”, “комунікативна компетентність/компетенція”, “інформаційна культура/компетенція” та ін.) (В. Адольф, А. Коломієць, Т. Лапико, К. Махмурян, А. Ревенко, В. Сафонова, О. Соловова та ін.).

Поняття “професійна майстерність” використовується для відображення високого рівня володіння професійними методами, прийомами й технологіями, “мистецтва в передачі знань, умінь і навичок відповідно до встановлених програм” [9, с.11], ефективності педагогічних зусиль, що здобули заслужену суспільну оцінку. Майстерність викладача – це взаємозв’язок професійно значущих знань, умінь, творчих й особистісних якостей, а також набутого досвіду й позитивного ставлення до своєї професійної діяльності [5, с.117]; гнучкість використання засвоєних методів і наявність власного стилю роботи, підвищений рівень сформованості всіх професійно значущих якостей, що виникає на базі загальної культури педагога, його теоретичних знань і володіння педагогічною технікою та забезпечення самоорганізації професійної діяльності [3, с.47].

І. Зязюн характеризує педагогічну майстерність як “вияв педагогом свого “Я” у професії, як самореалізацію особистості вчителя у педагогічній діяльності, що забезпечує саморозвиток особистості учня” [8, с.29].

С. Архангельський в основу цього поняття вкладає вміння моделювати навчальну ситуацію, студентську аудиторію, її інтереси, емоції тощо [1, с.106].

Для становлення педагогічної майстерності директору школи потрібні:

- ❖ наявність високої кваліфікації в конкретній галузі науки та особистий внесок в її розвиток;

- ❖ покликання до педагогічної діяльності, тобто обґрунтована захопленість справою й переконаність у значущості своєї професійної діяльності, потреба в її здійсненні, любов до педагогічного процесу, прагнення підвищувати свою майстерність;

- ❖ завзята праця при підготовці до занять, постійне наукове й педагогічне вдосконалювання;

- ❖ поповнення психолого-педагогічних знань, вміння їх використовувати в навчально-виховному процесі [1, с.330-331];

- ❖ усвідомлення відповідальності за виконувану діяльність;

- ❖ наявність діючої підтримки з боку оточення;

- ❖ певний ступінь соціальної автономії в прийнятті ключових рішень з питань навчання й виховання [14, с.82].

Іноді термін “майстерність” замінюється словом “кваліфікація”, як, наприклад, у відомому висловлюванні А. Макаренка: “Те, що ми називаємо високою кваліфікацією, упевнене й чітке знання, уміння, мистецтво, золоті руки, небагатослівність і повна відсутність фрази, постійна готовність до роботи - от що захоплює дітей найбільшою мірою” [11, с.189]. Однак “кваліфікація” є вузьким поняттям, ніж “майстерність”, що передбачає вільне володіння знаннями й уміннями у своїй професійній галузі, “багатобічну ерудицію, кругозір інтелігентної людини, широту її культури, філософську й політичну переконаність” [1, с.330], у той час як педагогічна майстерність викладача визначається вмінням наповнювати зміст освіти особистісним змістом й вибирати під час освітнього процесу такі методи й технології, які б мали індивідуально-розвивальний характер.

В узагальненому плані культура фахівця - це цілеспрямована активність індивіда й співтовариства, спрямована на вдосконалення його творчих можливостей у виконанні нестандартних завдань при здійсненні професійних ролей [10, с.61].

І хоча професійна культура трактується неоднозначно, і немає чіткої класифікації складових її компонентів, при визначенні цього поняття найчастіше називають особистісні властивості й професійні вміння в галузі культури поведінки, емоційної культури, культури мовлення й культури педагогічного спілкування.

Щодо професійної культури педагога дослідники відзначають її більш високий, інтегративний рівень порівняно з педагогічною майстерністю, що відображається в поєднанні “суб’єктивно значущого ставлення до педагогічної професії й володіння професійною діяльністю на індивідуально-творчому рівні” [12, с.3], у гуманістичному, творчому підході до вільного розвитку учня як “центра освітнього процесу” [9, с.11].

У вітчизняній соціально-педагогічній літературі поняття “педагогічна культура” з’явилося на початку 90-х рр. XX сторіччя (О. Бондаревська, В. Гриньова, В. Краєвський, В. Серіков та ін.).

У структурі організаторської діяльності керівника виділяють три взаємопов’язані компоненти: координаційно-регулюючий, мотиваційний, комунікативний. В управлінні школою кожний з них реалізується з відображенням професійної специфіки об’єкта (Н. Коломінський, Л. Карамушка, С. Москвичов). Зокрема, коли метою керівника є організація роботи на основах гуманістичної педагогіки, відповідну спрямованість професійної діяльності вчителів будуть обумовлювати:

- прийняття на когнітивному та емоційному рівнях гуманістичних цілей освіти;
- специфічна внутрішня організація особистості вчителя, яка сприяла б її самоактуалізації в процесі відповідного виконання своїх професійних обов’язків.

Д. Дзвінчук на основі системного аналізу діяльності керівника соціальної сфери проаналізував види і типи основних компетентностей та визначив їхню специфіку. На думку автора, суб’єкту управління необхідні такі компетентності:

- психологічна (здатність до використання психічних властивостей суб’єктів діяльності для вирішення ситуацій);

- цілевизначальна (здатність до визначення пріоритетів у діяльності з метою формулювання формалізованих цілей, завдань);
- мотиваційна (здатність до спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації);
- технологічна (здатність до поєднання кваліфікаційних навичок, інших знань, необхідних для отримання бажаних перетворень в інформації або людях);
- предметна (здатність до виділення за формою та змістом того, що має перетворюватися в діях, діяльності);
- продуктивно-результативна (здатність до здобуття того продукту або психічного результату, який очікується);
- аналітико-синтетична ситуативна (внутрішні умови, тобто здатність до врахування внутрішніх ситуативних чинників у процесі досягнення цілей організації);
- аналітико-синтетична прогностична (здатність виявляти суттєві чинники, що оточують організацію, і пропонувати засоби реагування на зовнішні впливи) [7, с.47].

Ми погоджуємося з дослідником, що ці види компетентності мають місце в індивідуальній професійній діяльності.

Цінним, з нашої точки зору, є дисертаційне дослідження О. Яркового, в якому визначено суть поняття управлінської культури, її складові компоненти (аксіологічні, когнітивні, мотиваційні, операційні, комунікативні, особистісно-діяльнісні, оцінно-ціннісні), психолого-педагогічну, професійну та мовленнєву компетентності [5, с.9.]

Дослідження в єдності процесів підвищення управлінської компетентності, професійного й особистісного розвитку керівників закладів на основі реалізації їхнього творчого потенціалу, оцінки професійної діяльності з точки зору компетентнісного підходу, на думку Р. Вдовиченко, є проявом нового погляду на людські ресурси, від яких залежить ефективність функціонування освітніх систем і закладів і які потребують нових кваліфікацій та компетенцій й цілеспрямованої діяльності міського управління освіти [4, с.4–5].

Компетентність сучасного керівника (тобто обізнаність з якогось питання чи теорій; наявність у нього знань про сучасні наукові підходи до управління загальноосвітнім навчальним закладом, процесів виховання, навчання і розвитку учнів) Л. Даниленко розглядає як важливу передумову модернізації його управлінської діяльності [6, с.17]. Авторка дійшла висновку, що модернізація управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи на сучасному етапі розвитку суспільства залежить від його компетентності.

Вивчення професійної компетентності керівників закладів з позицій системного підходу було предметом дослідження П. Щербаня. Ми поділяємо його думку стосовно того, що “компонентами професійної компетентності є:

- знання державного законодавства про освіту і виховання молоді;
- обізнаність з наказами та інструкціями Міністерства освіти України;
- знання трудового законодавства, особливо щодо захисту дітей;
- глибокі знання з педагогіки, психології та основ педагогічної майстерності;
- знання змісту навчальних програм і підручників навчального закладу;
- досконале володіння мистецтвом управління і керівництвом;
- уміння визначати головні проблеми та концентрувати зусилля колективу на їх вирішенні;
- уміння заохочувати педагогів оволодівати мистецтвом навчання і виховання та передовим педагогічним досвідом;
- уміння створювати доброзичливий психологічний мікроклімат у педагогічному та учнівському колективах;

• обізнаність із сучасними науковими концепціями про школу і національне виховання молоді” [13, с.84].

Професійна компетентність у будь-якій сфері діяльності є необхідним компонентом залучення людини до культури. Гуманітарна, художня, економічна, технічна, екологічна, політична, правова культура (як педагогічна й управлінська) є вищим проявом освіченості та професійної компетентності особистості.

Для проведення занять “Школи кадрового резерву” методисти Хмельницького районного відділу освіти використовують:

- перевірку ведення шкільної документації;
- проведення атестації педагогічних кадрів;
- втілення технології розробки управлінського рішення;
- впровадження в практику роботи школи інноваційних технологій;
- управління сучасною школою в умовах гуманізації навчально-виховного процесу;
- організацію профільного навчання.

Ці методи і форми роботи сприяють підвищенню професійної компетентності майбутніх директорів сільських загальноосвітніх шкіл та сприяють розвитку їхнього професіоналізму.

**Список літератури:** 1. *Архангельский С.И.* Учебный процесс в высшей школе, его закономерные основы и методы: Учеб.-метод. пособ. - М.: Высш. shk., 1980. - 368 с. 2. *Байрамуков М.И.* Психологічні особливості організаторської діяльності менеджера освіти в умовах Карачаєво-Черкеської республіки. Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.05 / Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. — К., 2001. — 19 с. 3. Введение в педагогическую культуру: Учеб. Пособ. / Под ред. Е.В. Бондаревской. - Ростов н/Д, РГПУ, 1995. - 172 с. 4. *Вдовиченко Р.П.* Наукові підходи до розкриття суті поняття “професійна компетентність” керівників шкіл // Директор школи (Шкільний світ). — 2004. — №37. — С.4–5. 5. *Гальскова Н.Д.* Современная методика обучения иностранным языкам. - М.: АРКТИ-ГЛОССА, 2000. 6. *Даниленко Л.И.* Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: Монографія. — К.: Логос, 1998. — 140 с. 7. *Дзвінчук Д.И.* Підвищення кваліфікації державних службовців: Дис... канд. Наук з держ. упр.: 25.00.05. — К., 1999. — С.47. 8. Педагогічна майстерність: Підручник/ І.А. Зязюн, Л. В. Крамущенко, І. Ф. Кривонос та ін.; За ред. І.А. Зязюна. — К.: Вища shk., 1997. — 349 с. 9. *Корсакова Т.В.* Научно-педагогические основы организации интегрального методического пространства общеобразовательной школы: Автореф. дис... канд. пед. наук. - Ростов н/Д, 2002. - 27 с. 10. *Котова К.Б., Шиянов Е.Н.* Педагог: профессия и личность. — Ростов на/Д: Изд-во Ростов с. пед. ун-та, 1997. - 144 с. 11. *Макаренко А.С.* Собр. соч. - Т. 1. - М., 1969. - С. 189. 12. *Новицкая Е.Н.* Системный подход к формированию профессиональной культуры студентов педвуза (на материале подготовки учителя музыки): Автореф. дис... канд. пед. наук. — Саратов, 2002. - 24 с. 13. *Тонконогая Е.П., Кричевский В.Ю.* Требование к деятельности и личности директора общеобразовательной школы /Директор школы в системе повышения квалификации: Сб. науч. тр. /Редколег.: Тонконогая Е.П. и др. —М.: Изд-во АПН СССР, 1983. — 92 с. 14. *Седова Л.Н.* Становление творческой личности в условиях развивающейся образовательной среды: Дис... д-ра. пед. наук. - Балашов, 2000. - 376 с. 15. *Ярковой О.М.* Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.05 /Харк. нац.ун-т ім. В.Н.Каразіна. — Харків, 2002. — 19 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. Arhangel'skij S.I. Uchebnyj process v vysshej shkole, ego zakonomernye osnovy i metody: Ucheb.-metod. posob. - M.: Vyssh. shk., 1980. - 368 s.

2. Bajramukov M.I. Psihologichni osoblivosti organizators'koï dijal'nosti menedzhera osviti v umovah Karachaevo-Cherkes'koï respubliky. Avtoref. dis... kand. psihol. nauk: 19.00.05 / In-t psihologii im. G.S.Kostjuka APN Ukraïni. — K., 2001. — 19 s. 3. Vvedenie v pedagogicheskiju kul'turu: Ucheb. Posob. / Pod red. E.V. Bondarevskoj. - Rostov n/D, RGPU, 1995. - 172 s. 4. Vdovichenko R.P. Naukovi pidhodi do rozkrittja suti ponjattja “profesij-na kompetentnist” kerivnikov shkil // Direktor shkoly (Shkil'nij svit). — 2004. — №37. — S.4–5. 5. Gal'skova N.D. Sovremennaja metodika obuchenija inostrannym jazykam. - M.: ARKTI-GLOSSA, 2000. 6. Danilenko L.I. Modernizacija zmistu, form ta me-todiv upravlins'koï dijal'nosti direktora zagal'noosvitn'oï shkoly: Monografija. — K.: Logos, 1998. — 140 s. 7. Dzvinchuk D.I. Pidviwennja kvalifikacii derzhavnih sluzhbovciv: Dis... kand. Nauk z derzh. upr.: 25.00.05. — K., 1999. — S.47. 8. Pedagogichna majsternist': Pidruchnik/ I.A. Zjazjun, L. V. Kramuwenko, I. F. Krivonos ta in.; Za red. I.A. Zjazjuna. — K.: Viwa shk., 1997. — 349 s. 9. Korsakova T.V. Nauchno-pedagogicheskie osnovy organizacii integral'nogo metodicheskogo prostranstva obweobrazovatel'noj shkoly: Avtoref. dis... kand. ped. nauk. - Rostov n/D, 2002. - 27 s. 10. Kotova K.B., Shijanov E.N. Pedagog: professija i lichnost'. — Rostov na/D: Izd-vo Rostov s. ped. un-ta, 1997. - 144 s. 11. Ma-karenko A.S. Sobr. soch. - T. 1. - M., 1969. - S. 189. 12. Novickaja E.N. Sistemnyj podhod k formirovaniju professional'noj kul'tury studentov pedvuza (na materiale podgotovki uchitelja muzyki): Avtoref. dis... kand. ped. nauk. — Saratov, 2002. - 24 s. 13. Tonkonogaja E.P., Krichevskij V.Ju. Trebovanie k dejatel'nosti i lichnosti direkto-ra obweobrazovatel'noj shkoly /Direktor shkoly v sisteme povyshenija kvalifikacii: Sb. nauch. tr. /Redkoleg.: Tonkonogaja E.P. i dr. —M.: Izd-vo APN SSSR, 1983. — 92 s. 14. Sedova L.N. Stanovlenie tvorcheskoj lichnosti v uslovijah razvivaju-wejsja obrazo-vatel'noj sredy: Dis... d-ra. ped. nauk. - Balashov, 2000. - 376 s. 15. Jarkovoj O.M. Pedagogichni zasadi rozvitku upravlins'koï kul'turi derzhavnih sluzhbovciv v umovah pisljadiplomnoï osviti: Avtoref. dis... kand. ped. nauk: 13.00.05 / Hark. nac. un-t im. V.N.Karazina. — Harkiv, 2002. — 19 s.

О. В. Замлинская

## **ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО УРОВНЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЕЛЬСКИХ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ШКОЛ**

Управление общеобразовательным учебным заведением является самым массовым и в наибольшей степени учитывает все факторы влияния на школу, обеспечивает важнейшие характеристики современных переустройств в образовании. А это в свою очередь повышает значимость профессиональной компетентности директора школы, его готовности к осуществлению управленческих функций с учетом социально-педагогических условий работы учебного заведения.

*Ключевые слова:* управление общеобразовательным учебным заведением, профессиональная компетентность, директор сельской школы.

O. Zamlyns'ka

## **PROFESSIONAL LEVEL IMPROVEMENT OF COMPREHENSIVE SCHOOL HEAD**

She comprehensive school management is the most popular and more than other fakes into consideration all the factors of impact on school guarantees the most important features of today's changes in the education system. And this makes the professional competence of

the school head significant; reveal the importance of head's readiness to execute the management functions including social-pedagogical work conditions of school.

*Key words:* professional level, professional competence, the management functions.

*Стаття надійшла до редакційної колегії 18.11.2010*